HUNDUN
UNIVERSITY
混 沌 大 学

OKR工作法——助力企业高绩效管理

姚琼：OKR教练

VISIT…

扫码免费领取资料

房中术(www.zuihaoziyuan.com)专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等.....

==========

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注PDF）

扫码加微信lax988988领取资料

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生
宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信
联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练

32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解
更多精品等你来解锁哦.....

当前企业痛点

1. KPI催化员工的保守惰性?
2. 研发和职能支持部门不好衡量产出?
3. 考核制度老板/主管/员工都不满意?
4. 市场变化太快，目标太僵化?
5. 创新业务不确定性强，没有指标?
6. 年轻员工如何激发内驱力?
7. 跨部门协作始终无法很好开展?

自我介绍

现任：

姚琼工作室创始人
人力资源绩效管理专家
OKR敏捷绩效管理创始人
美国人力资源协会会员
全球认证敏捷教练
全球认证优势教练

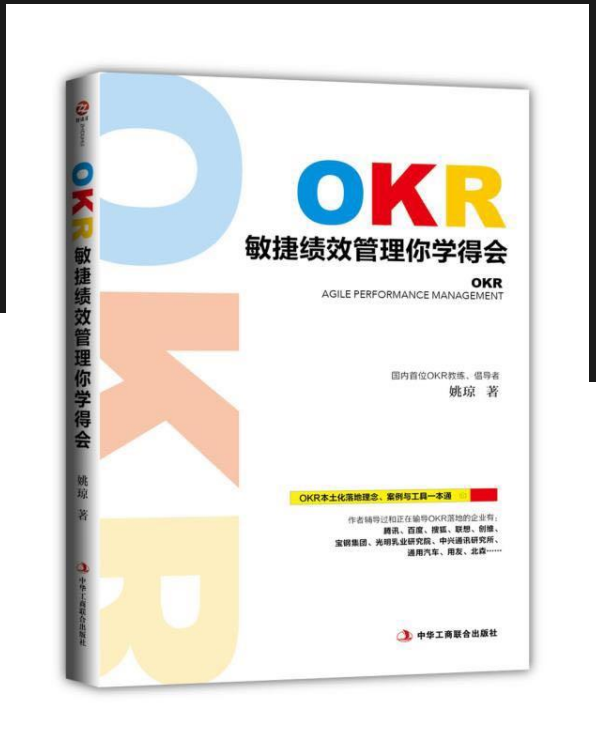
曾任：

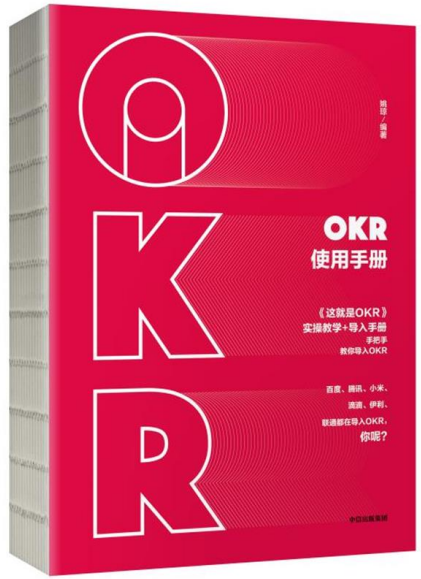
爱立信人力资源总监
微软大中华区培训经理

2020/3/28

出版专著

世界500强绩效管理你学得会
全球绩效管理新实践、新理论、新工具
世界500强绩效管理
你学得会
LEARN PERFORMANCE MANAGEMENT FROM FORTUNE 500
OKR
成功秘籍


OKR
敏捷绩效管理你学得会
OKR
AGILE PERFORMANCE MANAGEMENT
国内首位OKR教练、倡导者
姚琼 著
OKR本土化落地理念、案例与工具一本通
中华工商联合出版社


OKR
使用手册
《这就是OKR》
实操教学+导入手册
手把手
教你导入OKR
百度、腾讯、小米、
滴滴、伊利、
联通都在导入OKR，
你呢？

每个人的OKR
OKR是一种工作法
更是一种生活法
姚琼 著
平衡好工作与生活
才叫过得幸福
OKR不仅能帮你
实现团队高效协作
提升个人工作效率与执行力
还能帮你改善家庭关系，助力孩子成长

课程结构

第一部分：什么是OKR工作法

第二部分：OKR与KPI的对比（案例：伊利/百度）

第三部分：OKR4大特征助力高绩效（案例：谷歌）

第四部分：OKR融入日常管理（案例：京东）

第五部分：企业如何成功导入OKR管理体系（案例：TCL）

第六部分：OKR10大常见问题解答

HUNDUN
UNIVERSITY
混 沌 大 学

第一部分 什么是OKR工作法

OKR工作法

OKR工作法：运用OKR模式进行工作目标与绩效的管理

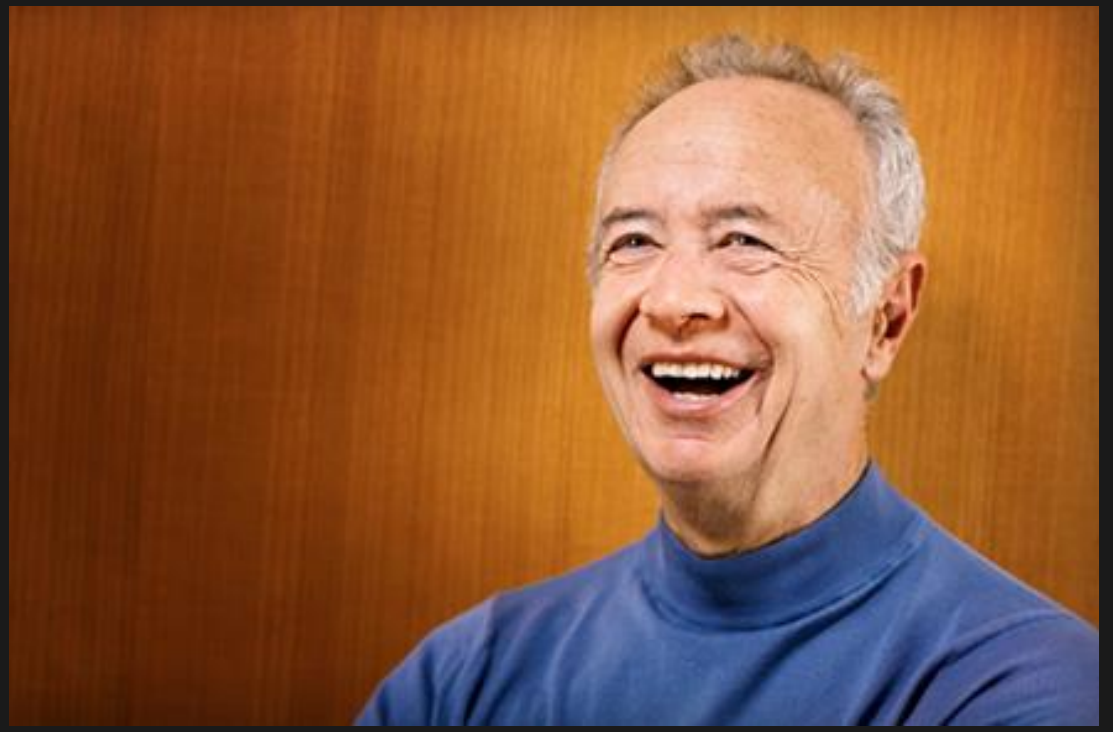
OKRs（Objectives & Key Results，目标与关键结果）

O=目标： 你想要什么 What do you want ?

KR=关键结果：你打算怎么做 How do you plan?

OKR起源

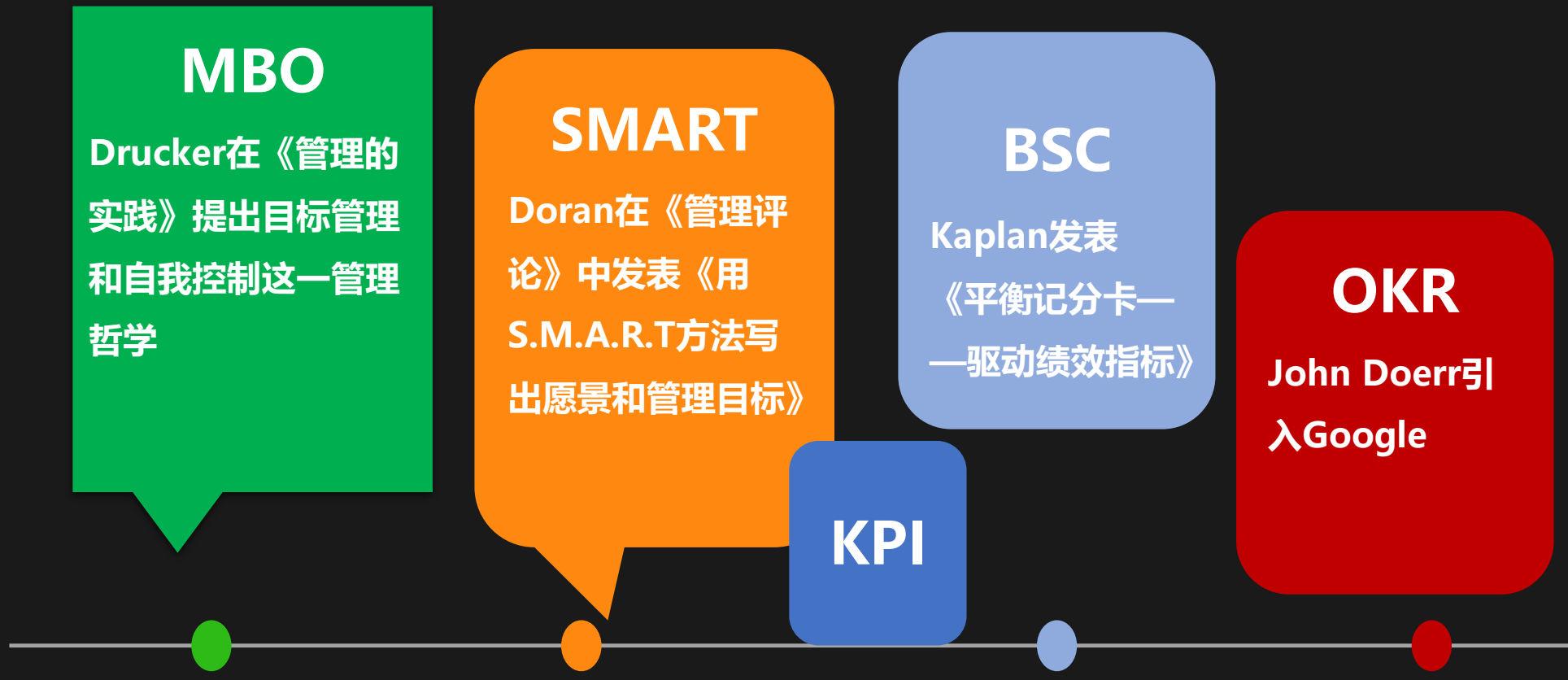
目标管理之父
彼得德鲁克



OKR创始人
英特尔前CEO 安迪格鲁夫

OKR之父
谷歌投资人约翰杜尔

目标管理发展史


MBO
Drucker在《管理的实践》提出目标管理和自我控制这一管理哲学
SMART
Doran在《管理评论》中发表《用S.M.A.R.T方法写出愿景和管理目标》
KPI
BSC
Kaplan发表《平衡记分卡——驱动绩效指标》
OKR
John Doerr引入Google
1954
1981
1992
1999

美国目前正在使用OKR的公司

姚老师辅导过的部分企业

HUAWEI

广州农商银行
GUANGZHOU RURAL COMMERCIAL BANK

伊利

Tencent 腾讯

中国联通重庆分公司

Midea

头条 今日头条

滴滴出行

南孚电池

Baidu 百度

金地集团
Gemdale 科 学 筑 家

哪些企业/部门/岗位适合使用OKR

公司	互联网企业/创新企业/创业公司/成熟公司转型/快速扩张企业
部门	研发部门/项目组/创新项目/业务支持部门
岗位	研发人员/创意工作/高复杂知识型工作/需要团队合作比较紧密的/其他无法用KPI来衡量的岗位

草莓时刻

想一想你们公司如果试点用OKR，哪个部门最合适呢?

HUNDUN
UNIVERSITY
混 沌 大 学

第二部分 OKR与KPI的对比

KPI/BSC/OKR共同点：SMART

客户服务经理的OKR *VS* KPI

KPI
客户满意度 90%

OKR
O: 本季度提升客户满意度到95% KR1：客户问题解决时间缩短至2天 KR2：客户问题反映时间缩短至4小时 KR3：本季度招聘客户人员新增5名 KR4：培训客户服务人员服务技巧1次

结果与考核
考核工具

过程与跟踪
工作方式

KPI与OKR的区别

区别点	KPI（关键绩效指标）	OKR（目标与关键结果）
实质	绩效考核工具	管理方法
管理思维	控制管理	自我管理
目标调整	相对稳定	动态调整，不断迭代
制订方法	自上而下	上下结合，360度对齐
目标呈现	保密，仅责任者与上级	公开，包括目标、进度及结果
过程管理	考核时关注	持续跟踪
结果	要求100%完成，甚至超越目标	富有挑战，可以容忍失败
应用	直接关联考核与薪酬	评分不直接关联考核与薪酬

案例分享：KPI+OKR融合模式

目标设定

- KPI， 通过结果管理绩效，年度设定
- OKR，通过过程管理绩效，季度设定

绩效考核

- 季度奖金包，根据员工OKR对组织影响来进行综合评价予以确定
- 年度评级，以KPI完成情况为主进行预排名，通过OKR达成情况进行校准、微调。

案例分享：KPI+OKR融合模式

OKR奖励的特点：重精神，轻物质

- 个人优秀奖
- OKR大使奖
- OKR优秀团队奖
- OKR优胜项目奖
- 团队协作奖
- OKR创新突破奖

良好目标（O）的定义

1.鼓舞人心的目标

2.可达成的目标

3.本季度可执行目标

4.团队可控制结果的目标

5.对业务有价值的目标

良好关键结果（KR）的标准

1.量化的

2.充满挑战性的，激励人的

3.具体的

4.有具体负责人的

5.有流程和过程管理的

6.对齐的（横向和纵向）

7.推动正确的行为

案例分享：百度

李彦宏的OKR

		KR 1	KR 2	KR 3
O1	打造一个空前繁荣、强大的百度移动生态	恪守安全可控，引人向上，忠诚服务，降低门槛的产品价值观，持续优化用户体验，提升百度系产品的总时长份额	恪守良币驱逐劣币的商业价值观，实现在爱惜品牌口碑，优化用户体验基础上的收入增长，收入＊＊亿，增长＊＊%	产品要有创新，不能总是ｍｅ　ｔｏｏ，　ｍｅ　ｌａｔｅｒ
O2	主流AI赛道模式跑通，实现可持续增长	小度小度进入千家万户	智能驾驶，智能交通找到规模化发展路径，２０１９，２０２０均能有＊倍速收入成长	云及AI２B业务至少在＊个万亿级行业成为第一
O3	提升百度组织能力，有效支撑住业务规模的快速增长，不拖战略后退	全公司成功推行OKR制度，有效降低沟通协调成本，激励大家为更高目标奋斗取得比KPI管理更好的业绩	激发从ESTAFF到一线员工的主人翁意识，使之比２０１８年更有意愿，更有能力自我驱动管理好各自负责的领域	建立合理的管理人员新陈代谢机制，打造出不少于２名业界公认的优秀领军人物

注：内容引用自《财经》报道《独家|百度推动全员绩效变革，管理者大刀能否奏效？》记者张珺

草莓时刻

你觉得你所在的企业用OKR合适，
还是OKR+KPI模式合适呢?

HUNDUN
UNIVERSITY
混 沌 大 学

第三部分 OKR4大特征助力高绩效

OKR 4大特征

聚焦

透明

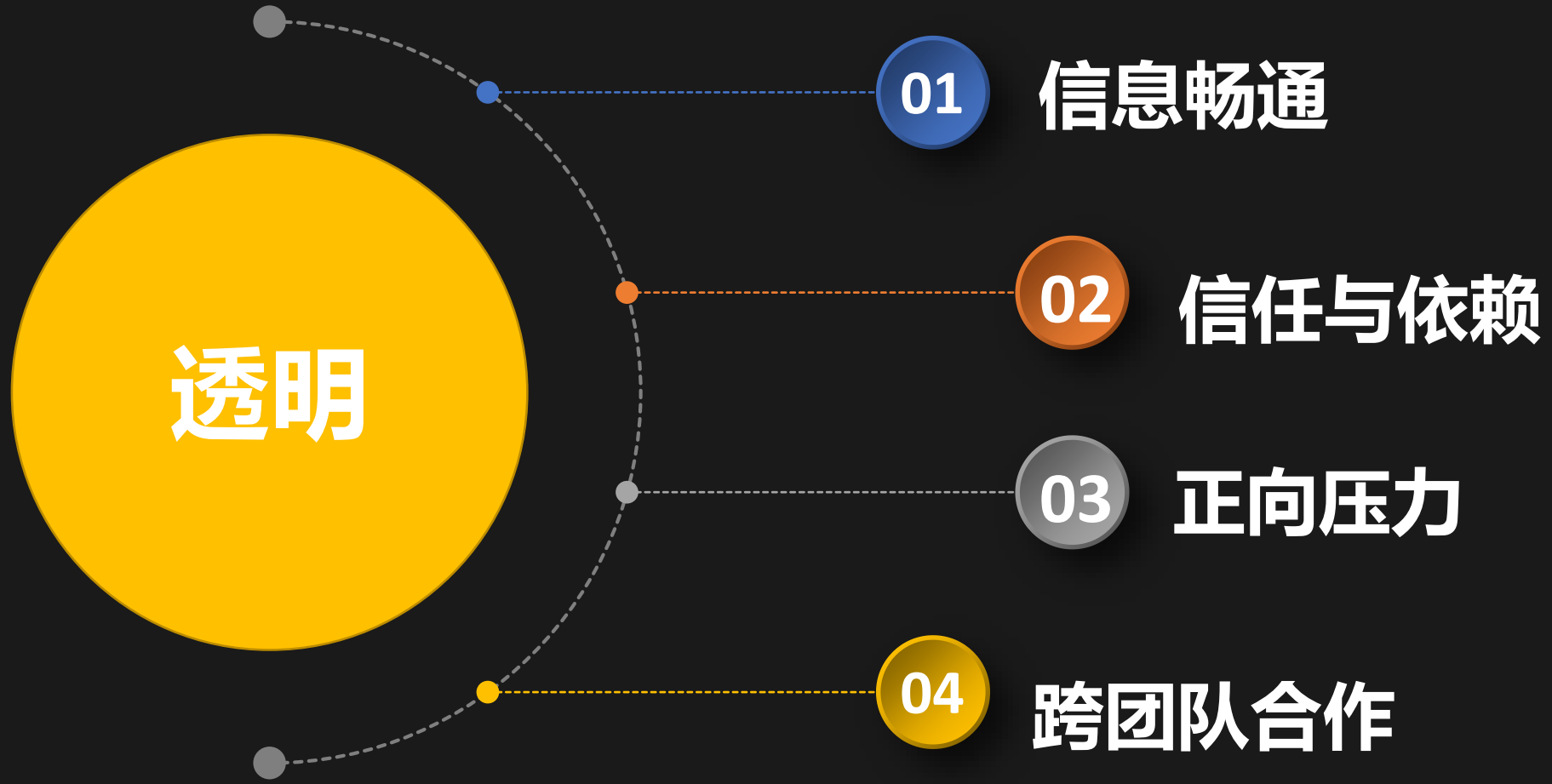
协作

挑战

聚焦：OKR数量建议
Less is more

O：2—5个
KR：2—4个

透明的好处



团队协作：OKR的成功要素

1. 阅读本团队和跨团队OKR,知己知彼
2. 通过共识会/邮件/系统/日常沟通会议告知对方协作需求，请求帮助
3. 跨部门OKR设置“点对点”反馈
4. 积极向协作部门”推销”自己的OKR
5. 复盘会议提出协助要求，感谢协作完成
6. 设计共同的OKR,或者项目型OKR
7. 设置团队协作奖给团队和个人

挑战性OKR *VS* 承诺型OKR

- 从使命、角色出发制定的，与短期战略无直接支撑关系 ‘
- 可能不能100%完成
- 资源投入比较有限
- 对组织未来有重要意义

挑战性OKR

承诺型OKR

- 从组织战略/目标、上级OKR出发制定的
- 必须100%完成目标
- 必须优先投入资源
- 对组织当下有重要意义

案例分享：谷歌

谷歌的10倍速思维

O：开发下一代网络应用客户端平台

KR1：2008年底Chrome 的周活跃用户到2000万。（2008年失败）

KR2：2009年底Chrome 的周活跃用户到5000万.（2009年失败）

KR3：2010年Chrome 的周活跃用户到1.11亿 （2010年成功）

目前：移动端周活跃用户超1亿

案例分享：10倍速思维的实践

疑问：为什么经过两次失败，谷歌仍制订高挑战性的KR?

原因：

颠覆性创新：运用技术改变整个行业

改善型创新：运用创新方法，提高工作效率与效果

草莓时刻

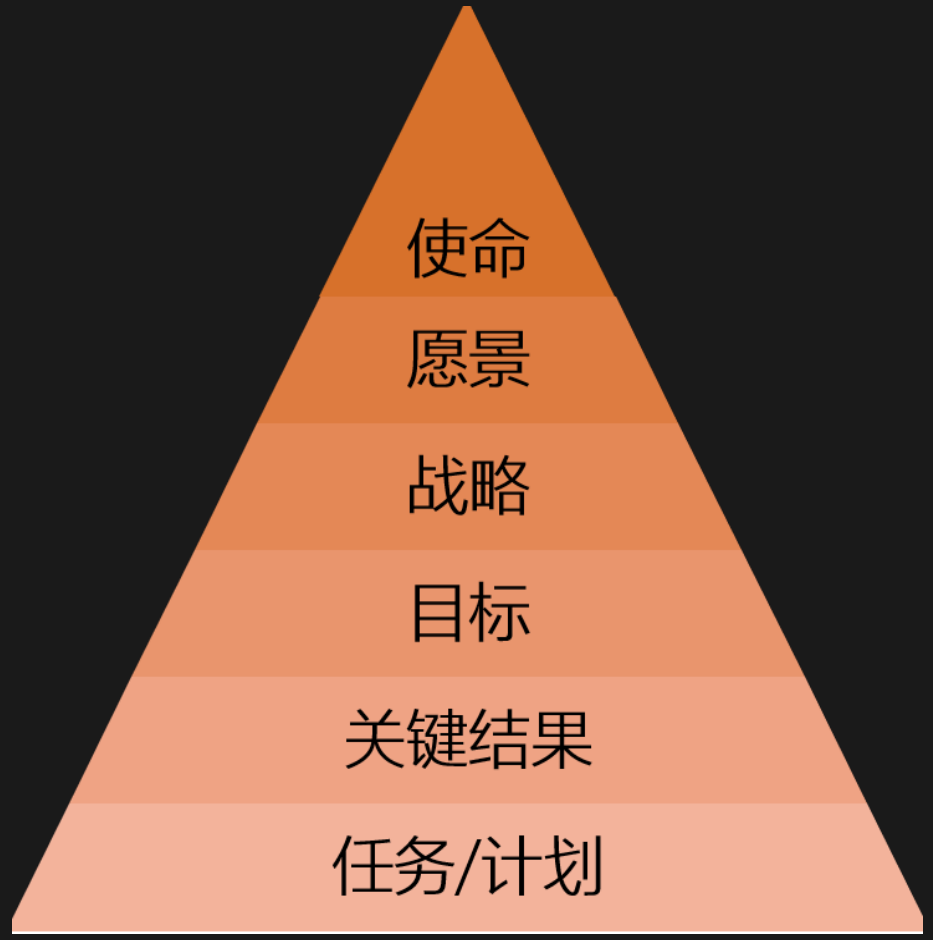
你本人下个季度承诺型目标是什么？挑战性目标又有哪些？

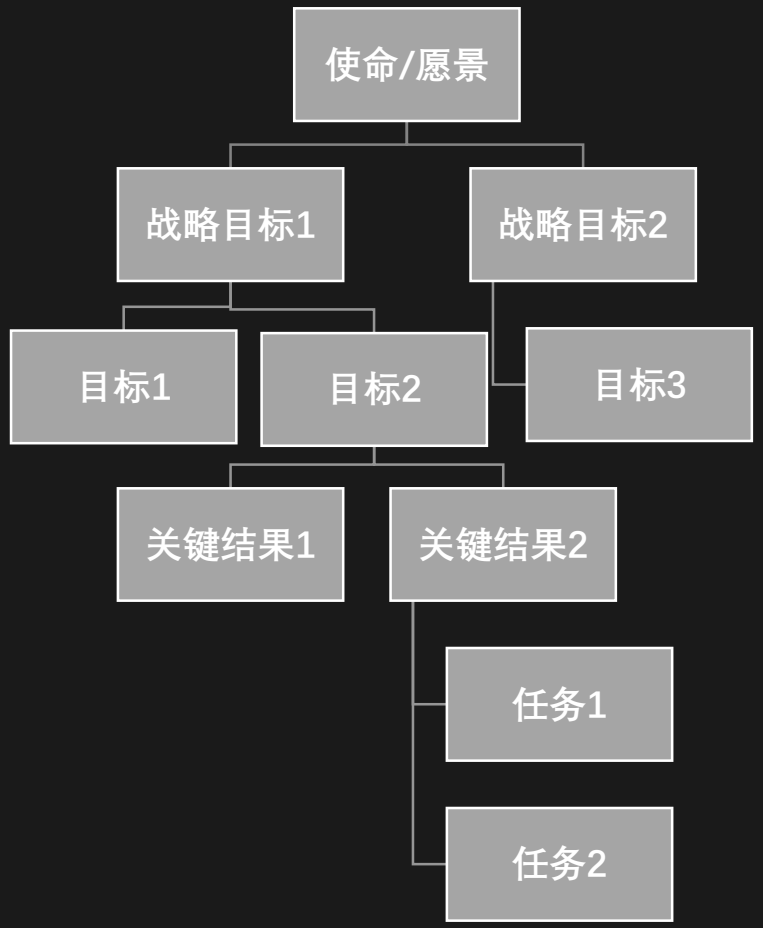
HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

第四部分 OKR融入日常管理

OKR能给您的组织带来哪些收益?

OKR是战略落地工具


使命
愿景
战略
目标
关键结果
任务/计划


使命/愿景
战略目标1
战略目标2
目标1
目标2
目标3
关键结果1
关键结果2
任务1
任务2

OKR目标管理表

所属部门/团队：
X日到X日（第X周）

时间段：2020年2月

上级组织目标：（目标是希望达成的理想状态，目标必须：鼓舞人心/可达成/本季度可执行/团队可控/对业务有价值）

序号	目标（O）	关键结果（KR）必须：量化/充满挑战性/激励人/具体/有具体负责人的/有流程和过程管理的/对齐的（横向和纵向）/推动正确的行为	负责人	时间	任务分解	完成情况说明	KR完成状态	O的完成状态
1		KR1:						
		KR2:						
		KR3:						
2		KR1:						
		KR2:						
		KR3:						

OKR
目标管理表

OKR管理周期

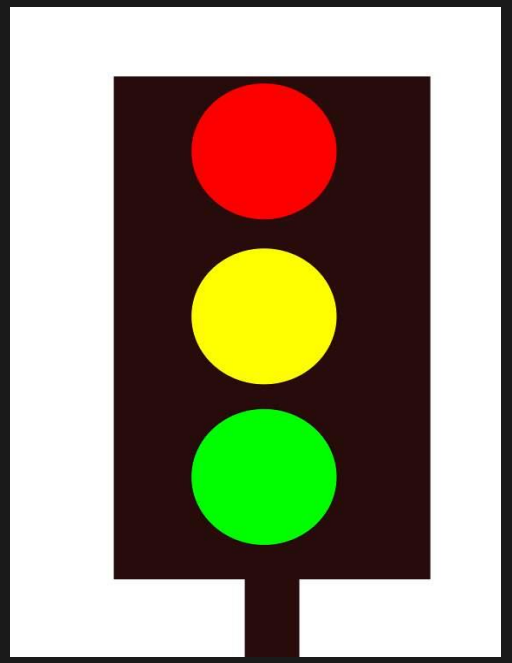
年度+季度

季度/月度

6周/2周

每周（疫情期间强力推荐频率）

OKR打分标准



交通灯打分法

0-0.3分	没有完成目标
0.4-0.6分	有难度的任务，努力后部分达成
0.7-1分	几乎不可能完成的任务，完成了或完成的不错

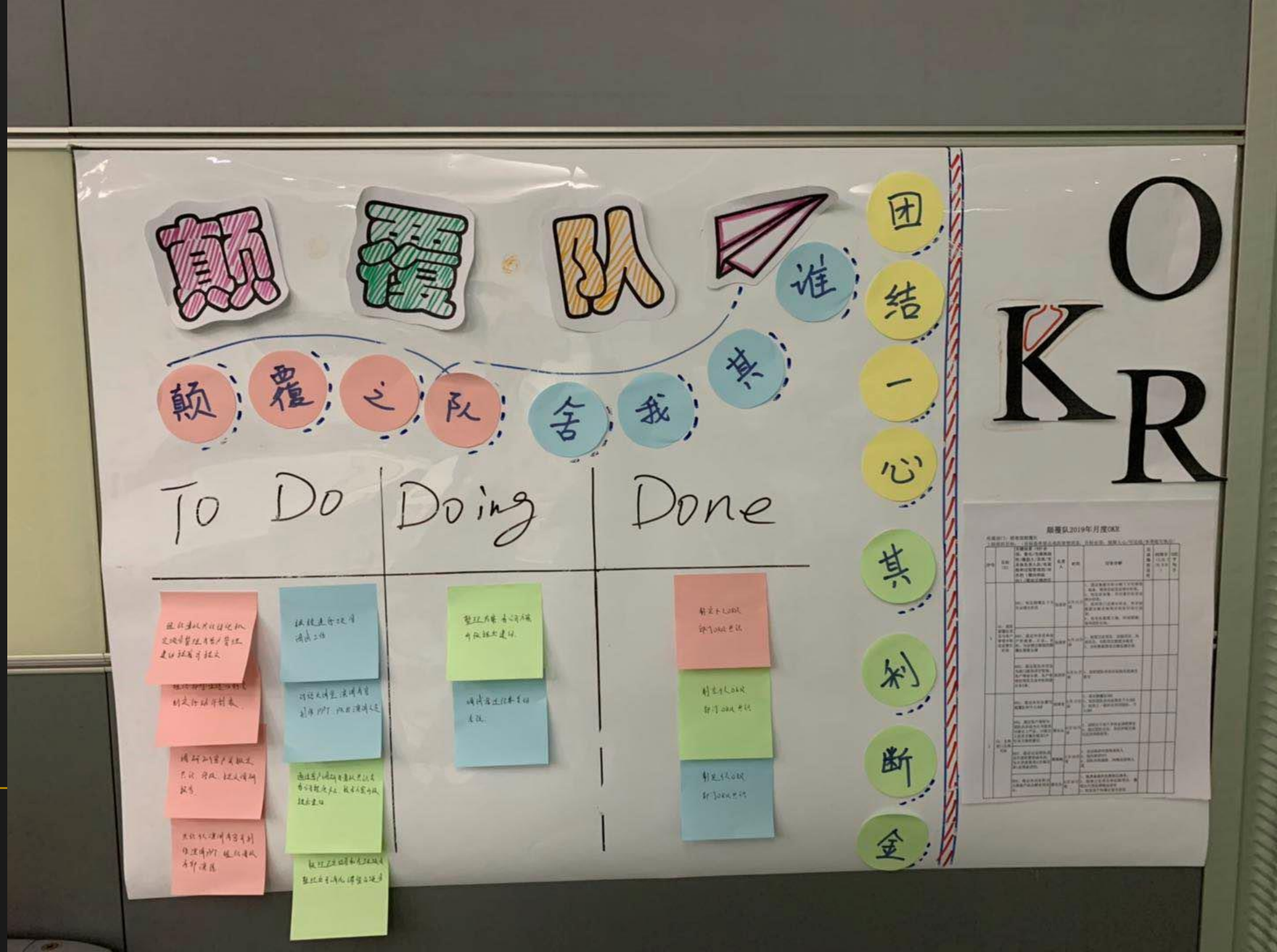
谷歌打分法

运用OKR进行日常管理

视觉化管理：白板

将要做的事 (To Do)	正在做的事 (Doing)	已经完成的事 (Done)
工作/活动 动 工作/活动 动 工作/活动 动	工作/活动 动	工作/活动 动 工作/活动 动

实战案例



案例分享：京东

- 试点团队先行：创新技术团队先行
- HR团队支持：HRBP深入业务团队就辅导
- KPI+OKR双轨：过程管理与结果管理融合
- 洋葱会议制度：严格执行周/月/季会议制度
- 系统OKR功能支持：自主研发定制化系统
- 视觉化布置办公室：白板/海报/即时贴

创新考核模式探索

考核维度建议	考核等级建议	考核结果运用建议
KPI业务完成度	ABCDE五级评估制度	与年终奖金系数挂钩
OKR整体表现	ABC三级评估制度	与年度加薪挂钩
价值观/能力/态度	取消等级评估制度	与晋升挂钩
影响力/贡献度	其他简易评估法	与人才盘点/评优挂钩等

草莓时刻

你希望你团队的洋葱会议如何开展更加有效呢?

HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

第五部分 企业如何成功导入OKR管理体系

OKR实施落地12步

1.明确实施OKR的原因

2.通过内/外部学习理解OKR

3.找到支持者，尤其是高管

4.选择/确定实施试点范围

5.确定OKR推动者

6.定义OKR规章制度

7.学习/撰写OKR目标方法

8.组织第一次OKR共识会

9.OKR持续跟踪/反馈

10.组织第一次OKR复盘会

11.检讨，体系方法设计

12.部署深化至全员

共识会议

员工逐一进行OKR共识：

1. OKR责任人陈述：O的意义与价值、KR陈述、协作要求
2. 协作同事发言
3. 直接上级点评
4. OKR教练点评及建议总结

洋葱会议

复盘会议

员工逐一介绍各自OKR完成情况

1. KR自评分数/成功与失败总结
2. 同事对工作结果点评/建议
3. 横向部门点评
4. 上级领导评价与建议
5. OKR教练点评及建议总结

案例分享:TCL雷鸟科技——整体规划

- 基于“**整体规划，分步实施，全员参与**”的*三原则*
- 分为OKR**赋能实施**、OKR**管理系统建设**、OKR**文化落地***三部分*
- *三阶段实施：*

	➢ **全面赋能实施**	➢ **管理系统建设**	➢ **文化落地**
Phase1 **2019.03-04**	✓ 管理层&核心骨干OKR赋能培训 ✓ **分部门转训，分职责监督**	✓ 初步确认管理工具（OKR表格、使用手册） ✓ 建立共享网盘	✓ OKR文化墙&白板 ✓ OKR书籍
Phase 2 **2019.05-08**	✓ **公司、部门、小组级别OKR试运行** - OKR各项会议落地实施（共识/回顾/周会/庆功会，etc.） - OKR全员公示 ✓ 管理者OKR的深度赋能 ✓ OKR实施效果定期检验	✓ **明确OKR管理运行规** - 指引工具、管理规则、流程机制，etc. ✓ **建设OKR线上管理平台** - 完成多家线上平台评估	✓ **线上VI：**知识分享、优秀事迹推广、问卷征集、etc. ✓ **线下BI：**活动、激励并行, OKR工作氛围建设
Phase 3 **2019.08-X**	✓ **全员启动OKR工作管理** ✓ OKR大使职责履行	✓ 完善OKR管理运行规则，组织全员落实 ✓ 完善OKR线上管理平台 ✓ 建立OKR驱动机制	✓ 持续建设OKR文化氛围

案例分享:TCL雷鸟科技——面临问题及行动计划

面临问题

难点

- **缺乏OKR信息系统支撑**，很难用传统的邮件+表格的形式进行统计；
- **缺乏有一套内在的驱动机制**，可能会引起员工负面的情绪；
- 需要一个良好的**企业文化支持**，以及**管理层的坚持；**

痛点

- **风险：**中层管理者对OKR认识不足，未严格执行，OKR名存实亡
- **困难：**员工在试行期间反馈不积极，无法获得改进需求

下一步行动计划

行动

- 建设有效的**OKR线上管理平台**
- **确立OKR驱动机制**，通过系统跟进员工表现，并形成对应的解决方案，不断驱动和激励员工
- **持续的OKR文化活动**，「激活」团队成员；**完善OKR管理运行规则**，帮助大家真正用OKR管理工作；
- **管理者的重新深度赋能**，理解OKR的价值，熟悉目标拆分方式，关键结果制定方法和打分机制，并重点推进在部门内的落地实施；
- OKR实施效果**定期检验**

OKR在线系统

免费：钉钉/微信/飞书/微软teams/云盘
采购：明道云/betterworks
开发：结合本公司内部系统自己二次开发
线下：电子表格/白板/显示屏播放

案例分享

ByteDance 字节跳动

- 字节跳动的OKR之路
- 飞书系统OKR功能模块
- 双月OKR不相信眼泪
- 创新与协作的团队

飞书OKR系统页面

个人OKR　　团队项目OKR　　部门OKR　　协作OKR

组织架构图

部门

个人

O1:
KR1：
KR2:
KR3:
KR4：

O2:
KR1：
KR2:
KR3:
KR4：

打分　　进度说明

打分　　进度说明

留言沟通与反馈

姚老师2020个人OKR分享

O: 成为中国最具影响力的OKR教练

KR1：2020出版《每个人的OKR》
KR2：全国每月开设公开课，辅导企业过百
KR3：推出至少5个音视频系列课程，帮助更多企业
KR4：通过OKR咨询业务项目,塑造OKR标杆企业5家

O：大力提升自身专业能力建设

KR1: 浏览全球管理/绩效/OKR相关书籍（至少每月五本）
KR2: 参加顶尖商学院课程学习（12月）
KR3: 参加全球创新组织认证课程（7月）
KR4: 创作第五本OKR新书，推广OKR.（8月）

草莓时刻

OKR落地实施步骤如何在你们企业实施呢？你可以参与哪个步骤呢？

HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

第六部分 OKR常见10大问题解答

OKR最常见10大问题解答——公司层面

1. 在帮助企业落地OKR的过程中，碰到的最大的难题是什么？
2. OKR推行失败，主要原因是什么？
3. 如何衡量OKR是成功被实施的？有数据吗？
4. OKR实施需要企业做哪些准备工作？

OKR最常见10大问题解答——部门层面

1. 因为业务的交叉，部门之间协作OKR很多，如何区分各关联部门的责任和工作，避免扯皮的问题？
2. 如果公司是分职能团队和项目管理团队，OKR是职能团队主导么？个人在项目中是否要单独再设置一份OKR？这样是不是要做两次复盘会？
3. 临时性突发事件比较多，影响到OKR的执行，怎么办？

OKR最常见10大问题解答——员工层面

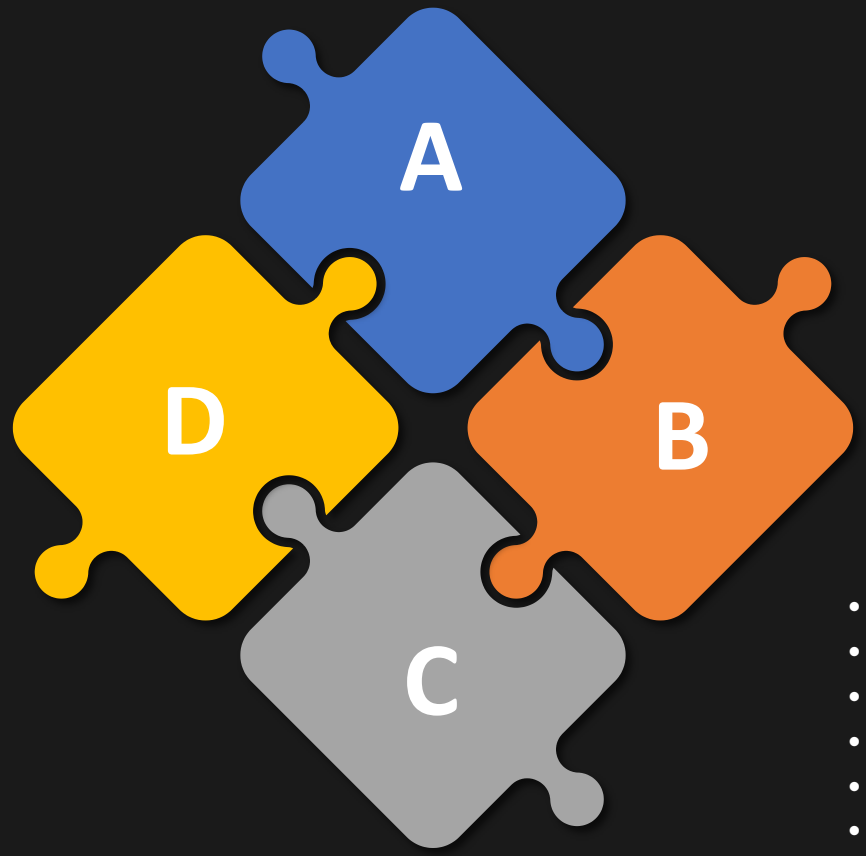
1. OKR没有达成时，该怎样处理，经理会指责我吗？
2. OKR并没有和员工个人的收入挂钩，那么怎么能激励员工朝着OKR中的O努力并达成？
3. 如果协助的KR他人失败了，也影响到我，我怎么办？

OKR操作地图指南

A

企业最高负责人

- 学习OKR精髓
- 坚定实施的信念
- 以身作则参与OKR执行
- 选拔OKR试点团队



企业中层管理者

- 掌握OKR操作流程
- 辅导教练员工运用
- 解答员工使用中的问题
- 培养OKR团队文化

B

D

员工

- 学习OKR知识与技巧
- 结合本人工作制定OKR
- 积极与经理/同事沟通
- 设定长期职业生涯目标
- 逐步养成OKR思维模式

企业人力资源部

- 成立OKR推广委员会
- 选出业务部门OKR推广大使
- 做好导入前的启动预热工作
- 安排培训学习与推广计划
- 制定OKR激励制度/迭代绩效考核制度
- 推动OKR文化活动
- 设计视觉化管理

C

草莓时刻

听到现在你动心了吗?
赶紧拿起笔，写下你的OKR吧!

HUNDUN
UNIVERSITY
混 沌 大 学

职 场 高 手 都 是 混 大 的

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽暈染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学
	吉他教学				
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	兵乓球教学	太极拳教学
	围棋教学	高尔夫球			
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织
	小吃+美食				
语言学习：	英语				
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学			

暗号：666

免费领取资料微信

1131084518

微信1131084518

撩汉liaohan.net

最好资源zuihaoziyuan.com

如果群里报告过期

请加微信联系我索取最新

1、每日微信群内分享7+最新重磅报告;

2、每日分享当日华尔街日报、金融时报

3、如果看到群里报告过期了，请扫码联系

4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，仅分发做内部学习 2020新年

扫一扫二维码后台回复 加群

加入“研究报告”微信报告群。